

# La Confiance Créative

Tout le catalogue sur



**InterEditions.com**  
Des livres qui vous veulent du bien

■ Tom Kelley  
David Kelley

# La Confiance Créative

Tous innovateurs  
avec le Design Thinking

*Traduction d'Anne Rametsi et Aude Simon  
Préface d'Olivier Piazza et Luc Robilliard*

 **InterEditions**

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée sous le titre *Creative Confidence – Unleashing the Creative Potential Within Us All*.

First published by William Collins, an imprint of Harper Collins Publishers, in 2014

© David Kelley and Thomas Kelley 2014

### Couverture : Misteratomic

Pages xiv, 10, 30, 56, 92, 126, 150, 182, 204 : Illustrations : © Alyana Cazalet ; page 14 : Photo : avec l'aimable autorisation de Children's Hospital of Pittsburgh de UPMC ; pages 16, 118, 188, 190, 191, 197 : Illustrations : Beau Bergeron ; page 24 :

Photo : avec l'aimable autorisation de la d.school ; page 51, 52 : Illustrations : Dan Roam ; page 60 : Photo : avec l'aimable autorisation de Embrace ; page 79 : Photo : avec l'aimable autorisation de IDEO/Nicolas Zurcher ; page 97 : Photo : avec l'aimable autorisation de Anirudh Rao ; page 114 : Photo : avec l'aimable autorisation de IDEO/Nicolas Zurcher ; page 115 : Photo : avec l'aimable autorisation de IDEO/Nicolas Zurcher ; page 117 : Photo : avec l'aimable autorisation de Walgreen Co. ; page 127 : Diagramme : avec l'aimable autorisation de IDEO ; page 167 : Photo : avec l'aimable autorisation de IDEO/Nicolas Zurcher ; page 185 : Mindmap : avec l'aimable autorisation de IDEO

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2016

InterEditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN : 978-2-7296-1613-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Papa et Maman... qui nous ont donné  
la liberté d'exprimer nos idées créatives  
et la confiance pour les réaliser*



# SOMMAIRE

Préface à l'édition française	IX
Avant-propos, <i>Il était une fois deux frères</i>	XIII
Introduction, <i>Le cœur de l'innovation</i>	1
1. RETOURNER	11
<i>Du Design Thinking à la confiance créative</i>	
2. OSER	31
<i>De la peur au courage</i>	
3. DÉCLENCHER	57
<i>De la page blanche à la révélation</i>	
4. SE LANCER	93
<i>De l'intention à l'action</i>	
5. CHERCHER	127
<i>Du devoir à la passion</i>	
6. FAIRE ÉQUIPE	151
<i>La confiance créative en groupe</i>	
7. BOUGER	183
<i>La confiance créative en mouvement</i>	
8. ET MAINTENANT ?	205
<i>Place à votre confiance créative !</i>	
Remerciements	217
Notes	220
TABLE DES MATIÈRES	235





# Préface

## à l'édition française

---

CHAQUE JOUR LA SOCIÉTÉ RÉVÈLE de nouveaux défis qui sollicitent notre créativité : éducation, santé, environnement, organisations... Beaucoup d'entre nous s'interrogent. Suis-je assez créatif pour trouver de nouvelles solutions? Ces doutes sont autant d'écho du mythe du bon génie créatif qui serait développé chez certains et absent chez d'autres. Improbable.

À y regarder de plus près, même les esprits créatifs les plus reconnus par l'histoire – de Leonardo da Vinci à Charles Darwin – avaient recours à des méthodes structurées pour explorer le champ des possibles.

Alors, comment générer plus d'idées? Comment être plus créatifs? Dès 1940, le publicitaire américain Alex Osborn, cofondateur de l'agence BBDO, mit au point la méthode du brainstorming pour répondre à son besoin principal : permettre à chacun de ses collaborateurs de formuler de nouvelles idées en grand nombre. Cette technique, aux règles explicites, a révolutionné la démarche de production d'idées en distinguant nettement la phase de divergence – dont le but est de produire le plus grand nombre d'idées – de celle de convergence où se pose la question du tri et du choix des idées les plus prometteuses. En découplant ces deux phases, Osborn évite ainsi que des jugements portés sur les idées naissantes et imparfaites bloquent l'élan créatif et l'émergence de multiples nouvelles propositions. Séduisant et accessible, le brainstorming

prend alors son essor et se répand dans le monde entier, devenant la technique créative de référence.

Mais, autant la production publicitaire d'hier peut se satisfaire de la simple génération d'idées ou de concepts, autant notre monde complexe a besoin d'innovations, et non de seules idées. Il devient clair qu'une idée a besoin d'un porteur pour grandir, s'épanouir en projet et donner des fruits. Hors sol, elle n'est plus nourrie, se dessèche et meurt. Ainsi, graduellement, la distinction entre créativité et innovation se fait jour. Il s'agit désormais de concevoir des solutions viables, durables et surtout désirables pour le plus grand nombre.

Entrent alors en scène les maîtres du faire, ceux dont la vocation est non seulement de concevoir de nouvelles solutions, mais aussi et surtout de conduire ces innovations jusqu'à leur terme. Ce sont les designers. Parmi eux naît, à l'orée des années 90, une agence de design californienne nommée IDEO et fondée par David Kelley, Bill Moggridge et Mike Nuttall. Ces associés formalisent alors les étapes clés d'une nouvelle approche mettant au centre de la conception les facteurs humains et permettant de s'inspirer directement des comportements, motivations et besoins latents de ceux pour lesquels les produits ou services sont conçus. Les bases du Design Thinking sont nées.

Grâce à cette méthode, nombre d'innovations de pointe dans les domaines les plus variés rencontrent le succès, de la première souris d'Apple aux nouveaux environnements d'éducation. Au fil du temps, IDEO devient la référence mondiale en matière de Design Thinking. Dans ses gènes et par essence, la co-création pluridisciplinaire occupe une place centrale. C'est précisément ce dont nous avons aujourd'hui collectivement le plus besoin. L'expérience nous montre que la rupture entre celui qui pense une solution et celui qui l'utilise est inefficace. Il est grand temps d'agir en intelligence collective.

La contribution du Design Thinking est maintenant visible bien au-delà du cercle des designers. La plateforme d'innovation sociale openIDEO, ouverte à tous et visant à relever collectivement les défis de notre société en atteste remarquablement.

Nous sommes entrés dans l'âge du faire. Notre communauté humaine est fracturée. Notre planète est meurtrie. L'heure n'est plus à la seule réflexion ou aux idées. Ce sont aujourd'hui les actes qui comptent.

Généreux, simple et puissant, ce livre de Tom et David Kelley est un cadeau. Il met à la portée de tous, la quintessence de leur immense expérience et de leur incomparable maîtrise du Design Thinking, pour nous permettre d'agir et d'innover.

Avec Tom et David comme guides, retrouvons tous notre confiance créative !

Olivier Piazza

*Co-Directeur  
des D.U. Intelligence collective,  
Executive Coaching et Management  
de l'Université de Cergy-Pontoise*

Luc Robilliard

*Ex-designer d'IDEO Europe  
et co-fondateur de l'agence UCD Network  
(Réseau européen d'experts spécialistes  
du Design Thinking)*



# Avant-propos

---

## *IL ÉTAIT UNE FOIS DEUX FRÈRES...*

CE LIVRE EST LE FRUIT DU TRAVAIL de deux frères restés proches toute leur vie. Enfants, dans une petite ville de l'Ohio, nous jouions en été dans les mêmes équipes juniors de baseball et constructions en hiver des forts dans la neige. Nous avons partagé, pendant quatorze ans, la même chambre dans un sous-sol aménagé, typique du Midwest, où nous avons accroché des posters de voitures puissantes aux murs de lambris. Nous sommes allés à la même école élémentaire, nous avons rejoint les mêmes troupes de scouts, nous sommes partis en vacances familiales au Lac Erie et avons même campés tout au long d'un voyage allé/retour jusqu'en Californie, avec nos parents et nos deux sœurs. Nous avons ensemble démonté beaucoup de choses et remonté certaines d'entre elles.

Cependant, en dépit des liens qui nous unissent et du chevauchement de nos vies, nos parcours ont été différents. David a toujours été un peu atypique. À l'école, il préférait les cours d'arts plastiques. Avec ses amis, il jouait dans un groupe de rock local appelé les «Sabers». Il construisait des structures en contreplaqué, comme des jukebox et des horloges, pour le Carnaval de printemps annuel de Carnegie Mellon et créa même, au moment de la sortie de *Star Wars* au cinéma, Intergalactic Destruction Company, une société pour pouvoir réaliser des travaux de construction avec ses amis pendant l'été. Pour s'amuser, il alla jusqu'à peindre trois larges

bandes vertes sur le mur noir de la maison de nos parents. Quarante ans plus tard, ces rayures sont toujours là. Il adorait aussi réaliser des cadeaux uniques, comme celui qu'il offrit à sa petite amie : un téléphone qui ne composait que le numéro de David, quel que soit le bouton sur lequel elle appuyait.

Tom, quant à lui, suivit une voie plus traditionnelle. Après avoir étudié les Arts libéraux à l'université, il envisagea des études de droit, s'essaya à la comptabilité dans un cabinet comptable et œuvra dans le département informatique chez General Electric. Muni d'un MBA, il travailla en tant que consultant en management, expert en tableurs. Ses emplois étaient pour la plupart prévisibles, tant par leur contenu que par les choix de carrières qu'ils offraient. Quand il rejoignit enfin le monde du design, il découvrit qu'il était plus amusant de colorier en dépassant.

Tout ce temps, nous sommes restés proches et nous nous parlions au moins une fois par semaine, même quand nous vivions à des milliers de kilomètres l'un de l'autre. Lorsque David créa son cabinet de design et d'innovation, qui allait devenir IDEO, Tom, alors étudiant en école de commerce, lui donna un coup de main pour finalement le rejoindre à temps plein en 1987. Depuis, nous avons toujours travaillé ensemble et notre cabinet a grandi. David est passé du poste de PDG à celui de président et Tom a dirigé le marketing, le développement commercial ou encore la communication narrative.

L'idée de ce livre est née en avril 2007, quand David, le plus âgé de nous deux, reçut un appel de son médecin qui prononça le mot le plus effrayant et le plus redoutable du lexique médical : *cancer*. Il était dans la classe de sa fille à aider des enfants de neuf ans à repenser la conception de sacs à dos quand son téléphone sonna. Il parvint malgré tout à travailler une heure de plus avec ces jeunes élèves avant de s'isoler pour digérer l'annonce de ce nouveau revers. On lui avait diagnostiqué un carcinome épidermoïde, un cancer de la gorge, et prédit que ses chances de survie étaient de 40 %.

Au même moment, Tom, qui venait de terminer une présentation devant deux mille cadres à Sao Paulo au Brésil, regagnait les coulisses et rallumait son téléphone portable quand ce dernier sonna. En apprenant la nouvelle du diagnostic, il interrompit sur

le champ son périple en Amérique du Sud et gagna l'aéroport. Conscient du peu d'aide qu'il pouvait apporter à David, il avait toutefois besoin de rentrer auprès de lui.

Nous avons toujours été proches, mais la maladie de David renforça d'autant plus ce lien au cours de cette année difficile. Durant les six mois de chimiothérapie, de radiations, d'hydratation, de morphine et enfin de chirurgie, nous nous sommes vus presque tous les jours. S'il nous arrivait de discuter pendant des heures, parfois nous échangeions à peine quelques mots. Au centre de cancérologie de Stanford, nous avons croisé des patients qui ont perdu la bataille contre la maladie et nous nous demandions bien sûr combien de temps il restait à David.

L'aspect positif de cette maladie – s'il en est un – est que le cancer force à une réflexion profonde, à se poser la question du sens et de l'objectif de la vie. Toutes les personnes, que nous connaissons, qui ont survécu au cancer déclarent regarder la vie différemment depuis leur rémission. Quelques mois plus tard, lorsque David récupérait après son opération, nous pouvions enfin entrevoir l'espoir que la maladie ne soit plus qu'un mauvais souvenir. Face à cette heureuse perspective, nous nous sommes promis que, si David s'en sortait, nous réaliserions deux choses qui n'impliquaient ni médecins ni hôpitaux. Tout d'abord, nous ferions un voyage à la fois fraternel et amusant quelque part dans le monde – chose que nous n'avions jamais faite en tant qu'adultes – puis, nous travaillerions tous les deux sur un projet qui nous permettrait de partager des idées ensemble et avec le reste du monde.

Nous avons passé une semaine mémorable à Tokyo et Kyoto à explorer le meilleur de la culture japonaise moderne et ancienne. Quant au projet collaboratif, c'est la création du livre que vous tenez aujourd'hui entre vos mains.

Pourquoi un livre sur la confiance créative ? D'abord parce que, en trente ans passés chez IDEO, nous avons noté que l'innovation pouvait être à la fois amusante et gratifiante ; de plus, quand vous êtes incité à regarder la portée de votre vie et à penser à l'héritage qui en restera, alors, l'idée de donner à d'autres l'opportunité d'accéder à leur propre capacité créative nous est apparue comme

un objectif qui pouvait en valoir la peine. En 2007, lorsque David livrait bataille contre son cancer, l'une des questions récurrentes que nous nous posions était : « Pourquoi suis-je sur la Terre ? » Ce livre constitue une des réponses à cette question : pour toucher autant de monde que possible. Pour donner aux futurs innovateurs la chance de suivre leur passion. Pour aider des individus et des organisations à libérer le maximum de leur potentiel et à bâtir leur propre confiance créative.







# Introduction

---

## *LE CŒUR DE L'INNOVATION*

*Quand vous entendez le mot « créativité »,  
à quoi cela vous fait-il penser ?*

OUI, A QUOI CE MOT vous fait-il penser ? Si, comme pour la plupart des gens, il évoque pour vous la sculpture, le dessin, la musique ou la danse, « créatif », équivaut pour vous, à « artistique ».

Vous pensez sans doute que les architectes, les dessinateurs, les designers sont rémunérés pour être « des créatifs », à la différence des chefs d'entreprises, des avocats ou des médecins.

Ou peut-être considérez-vous la créativité comme un trait de caractère, équivalent au fait d'avoir des yeux verts : certains naîtraient avec le gène de la créativité, d'autres pas.

Nous avons travaillé depuis plus de trente ans à la pointe de l'innovation, et fort de cette expérience nous sommes de plus en plus convaincus que ces idées sont à ranger dans la catégorie des idées reçues et constituent un mythe : « le mythe de la créativité ». Un mythe que malheureusement trop de personne partage. Le contenu de ce livre est aux antipodes de cette idée fausse. Il traite de ce que nous appelons la « confiance créative », de la confiance en notre créativité, et se fonde sur notre conviction que nous sommes *tous* créatifs.

En vérité, nous avons tous un grand potentiel créatif qui attend d'être exploité.

Nous avons aidé des milliers d'entreprises à apporter des idées innovantes sur le marché, de la première souris d'ordinateur d'Apple à la nouvelle génération d'instruments chirurgicaux de Medtronic, en passant par les stratégies de marque pour North Face en Chine. Nous avons constaté que nos méthodes pouvaient aussi développer chez des gens un nouvel état d'esprit créatif capable d'améliorer considérablement leur vie et ce, quels que soient leurs domaines d'activité : médical, juridique, éducatif ou scientifique.

Au cours des trente dernières années, nous avons aidé de nombreux individus à nourrir leur créativité et à l'utiliser à bon escient.

Croire en sa capacité  
créative est au cœur  
de l'innovation.

Certains ont créé des logements optimisés pour répondre aux besoins des militaires, hommes et femmes, revenant de zones de combat. D'autres ont établi une équipe innovation *ad hoc* dans le hall d'une entreprise, provoquant tant d'énergie et de bruit que cette dernière leur a finalement offert un espace dédié pour leur projet. D'autres encore ont mis au point un système peu onéreux pour le dépistage et l'appareillage auditif de villageois âgés dans les pays en voie de développement, améliorant ainsi la vie de quelques-uns des trois cent soixante millions de malentendants dans le monde<sup>1</sup>. Toutes ces personnes que nous avons aidées viennent de contextes différents, mais possèdent une caractéristique commune : elles ont toutes acquis une confiance créative.

Le point central de la confiance créative est de croire en sa propre capacité à changer le monde qui nous entoure. Il s'agit d'être convaincu que l'on peut réaliser le projet que l'on a conçu. Nous considérons que cet aplomb, cette croyance en sa capacité créative, est au cœur de l'innovation.

La confiance créative est comparable à un muscle : elle peut être renforcée et entretenue par l'effort et l'expérience. Notre but est de vous aider à gagner cette confiance en vous.

Que vous pensiez être « créatif » ou non, nous sommes sûrs que cette lecture vous aidera à libérer et à exploiter ce potentiel créatif qui existe en chacun de nous.

## La créativité au quotidien

La créativité est une notion beaucoup plus large et plus universelle que ce qu'on appelle communément les domaines « artistiques ». Nous pensons la créativité comme l'utilisation de l'imagination pour créer quelque chose de neuf dans le monde. Elle entre en jeu chaque fois que l'on a l'occasion de générer des idées, des solutions ou des approches nouvelles. Selon nous, nous devrions tous avoir accès à cette richesse.

Durant la majeure partie du xx<sup>e</sup> siècle, les « créatifs », c'est-à-dire les designers, les directeurs artistiques ou les rédacteurs, étaient relégués à la cour de récréation pour être tenus à l'écart des discussions sérieuses qui ne concernaient que les « adultes » et se déroulaient dans les salles de réunions au fond du couloir.

Mais l'effort créatif qui, il y a une dizaine d'années, semblait encore relever seulement de l'amusement imaginaire, est désormais considéré comme central. Sir Ken Robinson, leader d'opinion du milieu éducatif et dont la présentation TED de 2006, « *L'école tue-t-elle la créativité?* »<sup>2</sup>, reste la plus populaire de tous les TED Talks, nous dit que la créativité « est aussi importante que l'alphabétisation dans le domaine de l'éducation et que nous devrions la traiter avec la même attention. »

Dans le monde des affaires, la créativité se manifeste sous la forme de l'innovation. À l'instar de Google, Facebook et Twitter, les stars de la technologie ont libéré cette créativité chez leurs employés pour changer la vie de millions de gens. Aujourd'hui, dans chaque bureau (du service clientèle au service financier), les collaborateurs ont la possibilité d'expérimenter de nouvelles solutions. Les entreprises ont désespérément besoin des points de vue de leurs salariés, quel que soit le service dans lequel ils travaillent. Aucun dirigeant ou aucune division ne détient le monopole de l'apport de nouvelles idées.

Les effets sismiques des changements du marché ont été ressentis à la Silicon Valley comme à Shanghai, Munich ou Mumbai. La plupart des entreprises réalisent aujourd'hui que l'innovation est la clef de leur croissance, si ce n'est de leur survie. Une enquête menée par

IBM<sup>3</sup> auprès de mille cinq cents chefs d'entreprise désigne la créativité comme l'unique et la plus importante compétence nécessaire au leadership des entreprises confrontées à la complexité du commerce mondial actuel. Selon un sondage effectué pour Adobe Systems<sup>4</sup> auprès de cinq mille individus sur trois continents, 80 % des personnes interrogées considèrent la libération du potentiel de créativité comme un élément crucial de la croissance économique. Cependant, seulement 25 % de ces individus pensent utiliser ce potentiel dans leur vie et leur carrière. Que de talents gâchés !

Comment rétablir un équilibre ? Comment aider les 75 % restants à profiter pleinement de leur potentiel créatif ?

En 2005, David a fondé la d.school (école connue officiellement sous le nom de Hasso Plattner Institute of Design) pour enseigner une méthodologie d'innovation au quotidien, le « design thinking », à de futurs entrepreneurs de la Graduate School de l'Université de Stanford. Au début, nous pensions que le défi majeur serait d'enseigner la créativité à des individus qui se considéraient comme des « analytiques ». Or nous avons rapidement réalisé que tous ces individus possédaient de la créativité en abondance. Nous n'avions qu'à les aider à la reconquérir en partageant de nouvelles compétences et en leur inculquant un nouvel état d'esprit.

Nous avons été stupéfaits par la rapidité à laquelle l'imagination, la curiosité et le courage se renouvellent grâce à un minimum de pratique et d'encouragements.

Pour les gens avec qui nous travaillons, l'ouverture du flux de leur créativité est souvent similaire au fait de réaliser qu'ils conduisent une voiture frein à main enclenché et de soudain découvrir ce que cela fait de le retirer et de conduire librement. Nous observons cela chez beaucoup de dirigeants lors d'ateliers ou lorsque nous recevons des clients dans le cadre de collaborations. Comme ils ont précédemment assisté à de nombreux séminaires sur l'innovation, ils sont certains de connaître leur capacité – ou leur incapacité – créative. Aussi, au cours de ces ateliers, lorsque nous atteignons un point non conventionnel, comme par exemple un exercice d'improvisation, les voyons-nous sortir rapidement leur smartphone et se diriger vers la sortie pour passer un appel soudainement « très important ».

Pourquoi? Parce qu'ils manquent de confiance en leur capacité face à ce type d'exercice. Ils se cachent instinctivement derrière un discours défensif : «Je ne suis pas un créatif».

Selon notre expérience, nous sommes tous des créatifs. Nous savons que si ces individus appliquent la méthodologie du design thinking suffisamment longtemps, ils finissent par accomplir des choses étonnantes. Ils apportent des idées et des suggestions innovantes, travaillent en équipe de manière créative pour mettre au point quelque chose de réellement novateur, et finissent par se surprendre eux-mêmes en réalisant qu'ils sont beaucoup plus créatifs qu'ils le pensaient. Leur premier succès change la manière dont ils se perçoivent et les encouragent à en faire plus.

Nous avons découvert que nous n'avons pas à générer leur créativité en partant de rien. Il suffit de les aider à redécouvrir ce qu'ils ont déjà en eux : leur capacité à imaginer ou à développer des idées nouvelles. Toutefois, la valeur réelle de la créativité n'émerge que si l'on a le courage de mettre ces idées nouvelles en pratique. C'est l'association de la pensée et de l'action qui définit la confiance créative : la capacité à produire des idées nouvelles et le courage de les tester.

Geshe Thupten Jinpa, le traducteur anglais en chef du Dalai-Lama depuis plus de vingt ans, a récemment partagé avec nous sa vision sur la nature de la créativité. Il souligne qu'il n'existe pas de mot en tibétain<sup>5</sup> pour «créativité» ou «être créatif». La traduction la plus proche est le terme «naturel». Autrement dit, si l'on veut être plus créatif, il faut simplement être plus naturel. Nous avons oublié qu'à l'école maternelle, nous étions tous créatifs. Nous avons alors tous joué, expérimenté et essayé des choses étranges sans peur et sans honte. Notre connaissance ne nous limitait pas. La peur du rejet de la société s'apprend en grandissant et c'est pourquoi il est aussi possible de retrouver notre capacité créative si facilement et si efficacement, même des décennies plus tard.

La créativité n'est donc pas un don rare dont bénéficient quelques chanceux ; elle s'inscrit dans la nature de la pensée et du comportement humain. Même si, chez un trop grand nombre d'entre nous, elle est bloquée, elle peut être débloquée. Cette libération de

l'étincelle créative peut avoir des répercussions considérables sur vous-mêmes, votre organisation et votre communauté.

Nous pensons que notre énergie créative est une de nos ressources les plus précieuses. Elle peut nous aider à trouver des réponses innovantes à certains de nos problèmes les plus insolubles.

### **La confiance créative en action**

La confiance créative est une manière d'expérimenter le monde qui génère des approches et des solutions novatrices. Nous savons

que tout le monde peut gagner cette confiance. Nous l'avons constaté chez des personnes d'horizons et de carrières différents. Que l'on soit un scientifique dans un laboratoire ou un cadre supérieur dans une société classée au Fortune 500, nous pouvons tous envisager nos vies différemment, avec un nouveau regard et équipé d'un plus large éventail d'outils. Voici quelques exemples de personnes qui ont puisé dans leur confiance créative<sup>6</sup> :

- Une ex-championne olympique est entrée dans le domaine de l'industrie aéronautique et, en développant sa confiance, a fait face à des problèmes de gestion de crise au sein de sa société. Elle a réuni un groupe de travail volontaire constitué de pilotes, de répartiteurs, de planificateurs d'équipage et autres métiers. Elle a prototypé les procédures lors de perturbations de vols liés à la météo, permettant ainsi de réduire de 40 % le temps de « retour à la normal ».
- Un capitaine de l'armée ayant servi en Irak et en Afghanistan a mobilisé 1 700 personnes pour une pétition en faveur d'une voie piétonne au sein de sa communauté, prouvant ainsi qu'il n'est nul besoin d'être général pour être entendu.
- Dans le cadre d'un procès fictif, une étudiante en droit a décidé de dépasser les faits bruts de l'affaire et de choisir une approche centrée sur l'humain. Elle a demandé au jury de s'imaginer sur la scène de l'accident pour que chacun des membres puisse ressentir ce qui s'était passé. En faisant appel à leur empathie, elle a



gagné ce procès. C'était la première fois qu'un jury se rangeait de son côté dans cette affaire.

- Une ex-dirigeante gouvernementale a lancé un mouvement populaire d'innovation, qui compte plus de mille membres, dans la ville de Washington. Grâce à des ateliers et des événements de réseautage, elle dissémine ses nouvelles perspectives de changements organisationnels à d'autres leaders et entrepreneurs en devenir.
- Après quarante ans d'expérience, une institutrice a restructuré son programme en défis créatifs. Au lieu d'enseigner des matières distinctes, elle a créé des projets qui couvrent les mêmes sujets, mais forcent les élèves à quitter leurs bureaux et à penser de manière plus critique. Leurs résultats se sont améliorés, et, plus important, leurs parents ont remarqué que leurs enfants étaient plus actifs et plus curieux.

Pas besoin de se reconverter ou de déménager à la Silicon Valley pour changer d'état d'esprit. Pas besoin non plus de devenir un consultant en design ou de démissionner de votre poste. Le monde nécessite que les décideurs politiques, les managers et les agents immobiliers soient plus créatifs. Quelle que soit votre profession, en l'approchant de manière plus créative, vous parviendrez à trouver des solutions à la fois meilleures et plus innovantes et les résultats suivront. La confiance créative peut inspirer n'importe quel travail, car vous aurez un nouvel outil pour améliorer votre capacité à résoudre les problèmes sans abandonner les techniques que vous utilisez déjà.

Pas besoin  
de se reconverter ou  
de déménager à la Silicon  
Valley pour changer votre  
mentalité.

Nous avons discuté avec des médecins qui ont trouvé de nouvelles manières de témoigner de l'empathie envers leurs patients et de les traiter, en regardant au-delà des symptômes. Nous avons échangé avec des recruteurs professionnels<sup>7</sup> qui utilisent notre méthode pour trouver des talents et les mettre en rapport avec les sociétés qui en ont le plus besoin. Nous avons parlé à des travailleurs sociaux<sup>8</sup> qui utilisent une approche centrée sur l'humain pour aider les gens sur le terrain à mieux comprendre des formulaires de demande compliqués.

Ceux qui ont confiance en leur créativité ont un impact plus important sur le monde qui les entoure, qu'il s'agisse de s'impliquer dans l'école de leurs enfants, de transformer une pièce de rangement en un espace innovant et animé, ou d'exploiter les médias sociaux pour recruter un plus grand nombre de donneurs de moelle osseuse.

Comme l'a prouvé Albert Bandura, éminent psychologue et professeur à l'Université de Stanford, nos systèmes de croyances ont un effet sur nos actions, nos objectifs et notre perception. Ceux qui pensent pouvoir changer ont plus de chance d'accomplir ce qu'ils se sont fixé. Bandura appelle cela « l'auto-efficacité »<sup>9</sup>. Les personnes auto-efficaces visent plus haut, testent plus, sont plus persévérantes et font preuve d'une plus grande résilience face à l'échec.

Notre expérience pratique dans le monde de l'innovation et de la confiance créative se rapproche de ces résultats. Quand les individus transcendent les peurs qui bloquent leur énergie créative, toutes sortes de nouvelles possibilités s'offrent à eux. Au lieu d'être paralysés par l'échec, ils considèrent chaque expérience comme une occasion d'apprentissage. Certaines restent au stade de la planification de projet parce qu'ils ont besoin de tout contrôler. Mais grâce à la confiance créative, ils acceptent plus facilement l'incertitude et sont alors capables de passer à l'action. Plutôt que de se résigner au *statu quo*, ou à ce qu'on leur a demandé de faire, ils se sentent libres d'exprimer ce qu'ils pensent et de remettre en question la manière dont les choses sont faites. Ils sont plus courageux et plus persévérants face aux obstacles.

Nous sommes convaincus que ce livre vous aidera à dépasser les blocages qui freinent votre créativité. Chapitre après chapitre, nous vous apporterons des outils qui vous donneront les moyens de poursuivre de nouvelles idées en toute confiance. Les histoires, les méthodes et les mises en pratique que nous allons partager avec vous sont le résultat de plusieurs dizaines d'années de collaboration avec des penseurs créatifs venus d'horizons différents. Nous pensons qu'elles pourront également vous aider.

## **Redécouvrir votre potentiel créatif**

Aujourd'hui, notre mission, en tant qu'auteurs, est d'aider autant de monde que possible à redécouvrir son potentiel créatif.

Confrontés à leur nouvelle créativité, il arrive que certaines personnes éprouvent le besoin de nous révéler que leur mère était danseuse ou leur père architecte. Elles semblent devoir rationaliser leur étincelle d'énergie créative comme si elles cherchaient des preuves concrètes de son existence. Elles ne réalisent pas que ce potentiel créatif a toujours été présent en elles, quelle que soit leur histoire familiale ou leur prédisposition génétique. Il s'agit d'une capacité humaine naturelle présente en chacun de nous.

La confiance créative est une manière de visualiser plus clairement ce potentiel et votre place dans le monde, sans anxiété ni doute.

Nous espérons que, comme nous, vous musclerez votre confiance en votre capacité d'innover et développerez une belle confiance créative dans vos vies. Ensemble, nous pouvons tous construire un monde meilleur.



# 1

---

## RETOURNER

### *Du Design Thinking à la confiance créative*

DOUG DIETZ EST UN HOMME honnête et doux du Midwest, d'une grande sensibilité, au sourire à la fois ironique et attachant.

Doug, fort de vingt-quatre années d'ancienneté chez le géant mondial General Electric, contribue à la direction de la conception et du développement des systèmes d'imagerie médicale de haute technologie chez GE Healthcare, une division dont le chiffre d'affaires s'élève à dix-huit milliards de dollars par an<sup>10</sup>. Ses systèmes d'imagerie par résonance magnétique (IRM)<sup>11</sup>, d'une valeur de plusieurs millions de dollars, scrutent attentivement et sans effort le corps humain grâce à un processus qui, il y a seulement quelques décennies, aurait été qualifié de magique.

Lorsqu'après deux ans et demi de travail sur une machine IRM, on proposa à Doug de la voir fonctionner dans une salle d'hôpital, il sauta sur l'occasion. Le jour «J», se tenant à côté de sa nouvelle machine, il discuta avec la technicienne chargée de la faire fonctionner. Il lui expliqua que ce scanner avait été soumis pour le Prix international Design Excellence Award (les «Oscars du design») et lui demanda si les nouvelles fonctionnalités lui plaisaient. Selon Doug, «ce fut un parfait exemple de mauvaise technique d'entretien».

Doug pensait pouvoir se féliciter du travail accompli mais, alors qu'il rejoignait le hall sur la demande de la technicienne pour laisser

entrer un patient, il aperçut une petite fille toute frêle qui venait vers lui en serrant très fort les mains de ses parents. Son père et sa mère semblaient inquiets et elle paraissait clairement apeurée par ce qui l'attendait : la machine IRM de Doug. La petite commença à sangloter. En nous racontant cette histoire, Doug lui-même en était encore bouleversé. Quand la famille passa devant lui, il entendit leurs chuchotements : « On en a parlé. Il faut que tu sois courageuse », disait son père visiblement accablé.

Doug vit des larmes couler sur les joues de la petite fille. Inquiet, il remarqua que la technicienne appelait un anesthésiste. Il apprit alors que les hôpitaux doivent endormir jusqu'à 80 % des enfants avant de procéder aux scans, car la peur les empêche de rester suffisamment longtemps immobiles. Si aucun anesthésiste n'est disponible, le rendez-vous doit même être reporté, ce qui force les familles à revivre ce cycle d'inquiétude.

Cette anxiété et cette peur ressenties par les patients les plus vulnérables face à son appareil créèrent chez Doug une crise personnelle qui changea définitivement son point de vue. Plutôt qu'un instrument technologique élégant, soigné, que l'on enviait et admirait, il venait de réaliser, au travers des yeux d'une enfant, que l'IRM ressemblait à une grosse machine effrayante dans laquelle on devait pénétrer. La fierté qu'il ressentait pour son design fut remplacée par un sentiment d'échec, car il n'avait pas su faire preuve d'empathie envers les patients qu'il était censé assister. Après ce constat, Doug aurait pu démissionner ou simplement se résigner et continuer son travail. Mais, dès son retour, il informa sa femme qu'il devait effectuer des changements à sa machine.

Doug consulta ses amis et ses collègues pour obtenir des conseils face à ce défi professionnel devenu également personnel. Son supérieur chez GE, qui avait découvert la d.school de Stanford lorsqu'il travaillait chez Procter & Gamble, lui suggéra d'en suivre les formations pour cadres dirigeants. Comme il était désespérément à la recherche d'une approche différente dans son travail, il décida de se rendre en Californie pour participer à un atelier d'une semaine. Même s'il ne savait pas bien ce qui l'attendait, il était impatient d'adopter toute nouvelle méthodologie qui

pourrait l'aider dans sa quête : rendre les IRM moins effrayantes aux yeux des enfants.

En suivant cet atelier, Doug découvrit de nouveaux outils qui déclenchèrent sa confiance créative. Il y apprit l'approche centrée sur l'humain dans le domaine du design et de l'innovation. Il discuta avec les utilisateurs de produits et de services existants et les observa pour mieux comprendre leurs besoins. Il collabora avec des responsables d'autres sociétés et d'autres industries sur l'élaboration de prototypes rapides pour répondre à ces besoins. Tout en découvrant de nouvelles perspectives, il continua à expérimenter, à réévaluer ces concepts et à les affiner grâce aux idées collectées auprès des autres. À la fin de la semaine, grâce à la fertilisation croisée des idées, il se sentait beaucoup plus créatif et plus confiant qu'à son arrivée. Devenir acteur du processus de design centré sur l'humain avec d'autres personnes issues de diverses industries et de secteurs différents (du management aux finances, en passant par les ressources humaines) l'avait transformé : «Je commençais à imaginer l'impact de cet outil si je rentrais pour mettre en place des équipes pluridisciplinaires travaillant ensemble.»

En appliquant les méthodes du design centré sur l'humain dans son propre travail, Doug, déterminé à réussir, pensait pouvoir enfin trouver une meilleure solution pour les enfants. Il rentra à Milwaukee avec un objectif clair. Sans aucune ressource particulière, sans financement ni soutien de sa propre société, Doug savait qu'il ne pouvait pas lancer un grand projet de recherche et de développement pour revoir la conception d'une machine IRM en recommençant à zéro. Il se concentra donc sur un nouveau design de l'expérience.

Il commença en observant et en « empathisant »<sup>1</sup> avec de jeunes enfants dans une crèche. Il dialogua avec des spécialistes de l'enfance pour mieux comprendre le quotidien des patients des unités

---

1. NdT : Restant fidèles au texte anglais, nous avons pris la liberté de créer, en pendant du verbe « sympathiser », le verbe « empathiser » en français, parce que l'action de « faire preuve d'empathie » est un élément majeur de l'approche du design thinking et de son lexique.